



L'attractivité et l'avenir de la profession comptable à l'horizon 2040

Note de présentation de l'étude

Contributeurs :

Vincent Maymo
Jean-Etienne Palard
Christian Prat dit Hauret

*« L'avenir n'est pas ce qui va arriver, mais ce que nous allons en faire. »
Henri Bergson*

Depuis près de soixante-quinze ans, les experts-comptables sont des **acteurs incontournables de l'économie française**. Forts de plus de 21 000 professionnels exerçant au sein de 17 000 cabinets, ils demeurent le **principal soutien des entreprises** dans les temps forts de leur activité, qu'il s'agisse d'accompagner le lancement de l'entreprise, sa croissance, comme dans les moments plus difficiles qui jalonnent la vie des entrepreneurs. Parce qu'ils sont au cœur de la vie économique, en proximité directe avec les entreprises, ils ont aussi **pour mission de faciliter leur adaptation aux grandes transformations de notre société**.

Malgré cette position privilégiée et le rôle indispensable qu'elle joue auprès des dirigeants des TPE et PME françaises, **la profession d'expertise comptable se trouve pourtant à un tournant de son histoire**, dans un contexte déflationniste marqué par une baisse historique des honoraires d'environ -1,5 % en 2020 (source : Xerfi). Au-delà des effets conjoncturels liés à la crise de la Covid-19 qui vont peser sur la performance et le niveau de rentabilité des cabinets, la profession comptable doit faire face à une transformation bien plus profonde de son cadre d'intervention. **Trois mutations majeures vont impacter la profession comptable** au cours des deux prochaines décennies : la **numérisation** accélérée des activités comptables et le développement de l'intelligence artificielle, le **vieillissement de la profession** nécessitant un renouvellement durable des équipes et le développement de nouvelles compétences et, enfin, **l'adaptation des cabinets et de leurs clients face au réchauffement climatique** marqué par **une augmentation des risques écologiques et le passage à une économie bas-carbone**.

- I. **La première mutation est avant tout technologique.** La disruption opérée sur le marché du travail par le développement des technologies numériques et d'offres 100 % digitales, couplée aux progrès très rapides observés en matière d'intelligence artificielle et de *data science*, vont durablement transformer la profession d'expertise comptable. Le métier, le type de mission et les relations que les experts-comptables entretiennent avec leurs clients devraient être bouleversés. La tendance qui s'opère est à la désintermédiation des missions comptables de base, portées par les entreprises de la « tech » (*comptatech, fintech, regtech, etc.*), développant des logiciels et des algorithmes de plus en plus perfectionnés. Les concentrations en cours dans le secteur, favorisées notamment par le départ en retraite d'indépendants, accélèrent ce clivage avec des groupes en construction qui investissent largement dans une optimisation de leurs processus et un recours à des technologies à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Management par les processus, *lean management*, intelligence artificielle, *blockchain* sont autant de solutions organisationnelles et technologiques qui devraient bouleverser la vie des entreprises et des cabinets au cours des deux prochaines décennies.

- II. **La deuxième mutation est d'ordre démographique.** Elle est liée au vieillissement de la profession, avec un âge moyen des collaborateurs supérieur à cinquante ans. Depuis de nombreuses années, la profession souffre d'une certaine désaffection et d'un déficit d'image important auprès des jeunes générations, auxquels s'ajoute une grille de rémunération souvent inférieure à ce que peuvent proposer les entreprises pour un niveau de qualification équivalent. Un constat qui pose la question du renouvellement démographique de la profession. Cette situation entraîne un turnover important au sein des cabinets, souvent incapables de fidéliser leurs talents. L'arrivée de la génération des *millennials* sur le marché du travail a renforcé ce phénomène, depuis quelques années. En particulier, les attentes et valeurs sont beaucoup moins homogènes, remettant en question les leviers RH traditionnels des cabinets. Soulignons toutefois que, sur un plan démographique, la féminisation est un des éléments les plus marquants des trente dernières années. Les femmes accèdent en effet davantage à des fonctions d'expert-comptable, créent leurs cabinets, occupent des postes à responsabilité dans les institutions représentatives.

- III. **La troisième mutation, bien plus profonde encore, est à la fois environnementale et civilisationnelle.** Elle touche l'ensemble des activités économiques et notamment celles des services aux entreprises. Ce défi tient aux conséquences économiques et sociales du changement climatique et à la nécessité de « *verdir* » la croissance économique par le passage à une économie bas-carbone. Ce bouleversement doit à la fois transiter par une meilleure compréhension des enjeux, une capacité d'action renouvelée et une manière de rendre davantage compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à la transition écologique. Les experts-comptables ont, de ce point de vue, une place toute particulière à prendre dans cette transformation, en apportant leur expertise au profit des chefs d'entreprise et des décideurs publics. Ils pourront trouver rapidement de réels relais de croissance autour de la comptabilité carbone ou dans l'accompagnement des dirigeants dans la mise en place d'indicateurs de responsabilité sociale et de performance globale.

Face à ce triple défi, **les experts-comptables disposent de nombreux atouts qu'ils ont parfaitement su mobiliser pour s'adapter rapidement, lors de la crise sanitaire en 2020**. Dans un premier temps, les experts-comptables ont assuré la parfaite continuité de leur activité auprès de leurs clients et des administrations publiques, pour lesquels ils se sont révélés être des interlocuteurs très efficaces pour relayer les politiques de soutien à l'économie, et notamment en faveur des activités les plus touchées par la crise (hôtellerie, restauration, tourisme, aéronautique). Dans un second temps, les experts-comptables ont pu préparer leur rebond, en actionnant trois leviers principaux :

1. le passage quasi généralisé au télétravail en quelques jours ;
2. la flexibilisation de la structure de coûts des cabinets ;
3. le redéploiement de l'offre de services afin de répondre aux besoins de financement de leurs clients.

L'objectif de cette étude consiste précisément à interroger le rôle des experts-comptables dans une dimension globale, à la fois économique, réglementaire, sociale et sociétale, afin de **dessiner les contours de ce que pourra devenir cette profession essentielle au bon fonctionnement de l'économie française, à l'horizon 2040**. La profession doit s'adapter pour accompagner notre société en transition et rester attractive :

- attractive vis-à-vis de ses clients entrepreneurs en restant le référent de la gestion de l'information et du conseil dans un monde où, on le détaillera plus tard, le numérique chamboule la notion même de data, définit de nouveaux modèles de production de l'information et, avec eux, le rapport homme/machine ;
- attractive également vis-à-vis des collaborateurs qui ont une mission déterminante, pour la transition de la société, de participer à ce changement de référentiel tant dans les pratiques des entreprises que dans la capacité à rendre compte. Il s'agit dans le même temps d'attirer de nouveaux talents et de les fidéliser, en valorisant des modes de management moins verticaux et en renforçant l'individualisation des parcours.

Cette étude a été menée par Vincent Maymo, Jean-Étienne Palard et Christian Prat dit Hauret dans le cadre de l'institut Sofos soutenu par le conseil régional de l'ordre des experts-comptables de Nouvelle-Aquitaine. Ce travail est d'abord issu d'une série d'entretiens réalisés auprès d'une trentaine d'experts-comptables de la Nouvelle-Aquitaine travaillant dans des cabinets de toute taille, au cours des mois de janvier, février et mars 2021. Nous remercions très sincèrement les confrères qui ont accepté de partager leur représentation du métier.

Ces entretiens ont permis de faire émerger neuf thématiques qui nous semblent fondamentales pour esquisser ce que pourraient être les contours de la profession d'expert-comptable à l'horizon 2040. **L'objectif de cette étude consiste également à formuler des propositions qui seront discutées en conclusion du rapport.**

Enfin, rappelons que cette étude reste circonscrite aux cabinets d'expertise comptable et ne traite pas des problématiques auxquelles les commissaires aux comptes sont plus spécifiquement confrontés, depuis notamment l'instauration de la loi Pacte, en 2018.

SOMMAIRE DES ETUDES THEMATIQUES

Partie 1 Diagnostic : l'expertise comptable, une profession face à un tournant de son histoire

- Note 1 La vision actuelle du métier de l'expertise comptable
- Note 2 L'identification des besoins des entreprises et des entrepreneurs : quelle proposition de valeur dans l'offre de services des cabinets ?

Partie 2 Les défis à relever pour la profession comptable

- Note 3 Les axes de développement des cabinets d'expertise comptable : une consolidation à marche forcée ?
- Note 4 Vers un modèle de cabinets d'expertise comptable spécialisés ou pluridisciplinaires ?
- Note 5 Les cabinets d'expertise comptable face à la gestion des compétences et des talents
- Note 6 La digitalisation de l'activité et l'impact sur la relation avec les clients
- Note 7 Le rôle de l'expert-comptable face à l'enjeu du développement durable

Partie 3 Conclusion : quels scénarios à l'horizon 2040 ?

- Note 8 La place du conseil dans l'offre de services des cabinets : à la recherche de nouveaux marchés
- Note 9 Quelle vision du métier d'expert-comptable à l'horizon 2040 ? De nouvelles compétences, pour de nouveaux défis !

QUELQUES PROPOSITIONS PHARES DE L'ETUDE

■ Stratégie des cabinets et offre de services

- Dynamiser le développement des groupements par des partenariats entre petits cabinets indépendants afin de leur donner accès aux mêmes ressources que les réseaux intégrés :
 - renforcement des formations techniques ;
 - renouvellement de l'offre technologique des petits cabinets ;
 - développement de plateformes d'achats groupés afin de réduire la dépendance aux fournisseurs de logiciels.
- Renforcer les stratégies de différenciation pour les cabinets indépendants autour d'une spécialité sectorielle et/ou d'une spécialité de métier, de manière à développer un avantage concurrentiel défendable face aux réseaux intégrés.
- Promouvoir le développement des sociétés pluriprofessionnelles d'exercice (SPE) par une meilleure connaissance des spécificités des autres professions réglementées.
- Renouveler l'offre de services autour des activités de conseil par la création de filiales dédiées et le recrutement de profils plus généralistes et moins comptables, avec six axes de développement possible :
 - axe 1 : expertise audit / Data / IT / Cybersécurité ;
 - axe 2 : start-up / Levée de fonds / Transaction ;
 - axe 3 : expertise RSE / ESS ;
 - axe 4 : entreprises en difficulté / Restructuration ;
 - axe 5 : secteur public / Collectivités locales / Hôpitaux ;
 - axe 6 : conseil TPE/PME en développement du modèle économique.

■ Dimension RH et compétences

- Adapter les référentiels managériaux des cabinets :
 - renforcer les capacités adaptatives ;
 - valoriser les idées et les initiatives émergentes dans les équipes ;
 - innover en trouvant des solutions pour aménager l'équilibre vie privée/vie professionnelle ;
 - savoir déceler, accompagner et valoriser le potentiel de chacun en fonction de son profil et de ses attentes ;
 - sécuriser ses sources de recrutement.
- Adapter l'organisation du travail aux nouvelles technologies et au télétravail, en valorisant différemment le travail des collaborateurs : passage en mode management par projet ou par mission.

■ Dimension responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et développement durable (DD)

- Renforcer la prise de conscience des experts-comptables sur la dimension stratégique de la RSE :
 - prendre conscience que le défi de la comptabilité durable est une priorité pour tous les experts-comptables ;
 - communiquer sur le rôle central des experts-comptables comme producteurs d'informations extrafinancières ;
 - avoir dans chaque conseil régional un expert-comptable ambassadeur du développement durable et créer un poste de chargé de mission DD auprès du président de l'ordre régional.
- Formaliser la responsabilité sociale des cabinets :
 - un rapport DD au niveau de la profession ;
 - un label « Cabinet responsable » ;
 - un guide des bonnes pratiques pour la profession, construit en se basant sur le dialogue avec les parties prenantes.

■ Digitalisation des cabinets, big data et gestion de l'information

- Accompagner la digitalisation des cabinets :
 - développer la culture digitale avec des correspondants digitaux, partagés au sein des regroupements de cabinets ;
 - refondre et digitaliser les processus dans une logique d'optimisation ;
 - renforcer le capital ressources des jeunes.
- Opérer une vision stratégique du chiffre vers celle de la donnée : valoriser l'or caché des cabinets en respectant le règlement général sur la protection des données (RGPD) et les obligations légales :
 - plusieurs actions telles que construire des bases de données communes, les exploiter et les valoriser en termes de chiffre d'affaires ;
 - la constitution des bases de données peut être un projet du conseil de l'ordre des experts-comptables, en agrégeant les données collectées par les cabinets, ou des projets intercabinets au niveau régional ou national.
- Valoriser le capital informationnel des cabinets par une utilisation systématique du big data :
 - créer une base de données centralisée sur la valorisation des entreprises (TPE, PME, ETI) en open data afin de développer un référentiel de valorisation porté par le conseil régional de l'ordre des experts-comptables ;
 - développement du big data dans l'anticipation des problèmes de défaillance d'entreprises afin de détecter des signaux faibles de difficultés financières.

■ Évolution du diplôme (DEC)

- Renforcer la culture entrepreneuriale, économique, managériale et sectorielle des experts-comptables :
 - inscrire une unité d'enseignement (UE) de culture d'entreprise / managériale des experts-comptables dans leur formation initiale (DCG, DSCG) ;
 - développer l'esprit d'entreprise par une UE spécifique au DEC et la rédaction d'un projet collectif, avec une soutenance devant un jury composé de chefs d'entreprise, d'experts-comptables et d'universitaires ;
 - instaurer un an de stage obligatoire en entreprise dans une direction comptable et financière ;
 - élargir les modalités de recrutement des futurs experts-comptables aux IEP et écoles d'ingénieurs afin d'enrichir la diversité de profils d'EC ;
 - développer les soft skills et les capacités commerciales des experts-comptables par des formations spécifiques dédiées.

Avertissement

Les travaux de l'Institut Sofos sont des études de fond accompagnées de propositions apolitiques qui peuvent être affinées ou amenées à évoluer le cas échéant. Les études publiées sont à prendre dans leur ensemble et ne peuvent être résumées par des extraits.

Les propositions présentées ne sont pas à considérer comme des revendications ou des exigences. Elles doivent permettre d'ouvrir le débat et contribuer à la réflexion et aux travaux nécessaires à la mise en œuvre d'une nouvelle politique économique, sociale et solidaire.